

# 经典课程《管理沟通与影响技术》课程参考大纲

主讲：张毅导师

## 课程背景：

组织发展快速走进“新经济时代”，在这个时代中，不确定性、模糊性、快速迭代性陡增，发展模式从封闭走向开放，从独立自主走向共享协作，在这样一个时代背景下，从团队管理者走向经营者的过程中，需要不断提升各层级的沟通与影响能力。本课程融合当代领导大师拉姆·查兰先生提出的“领导梯队”和心理学家 Peter Honey 博士设计的影响力分析问卷，通过学习，学员将得到自己影响他人的影响力类型，深度学习提升五大沟通影响力的技能，通过练习使学员熟练运用相关流程和工具，逐步提升管理沟通和影响他人的能力，服务于组织经营发展的目标。

## 二、 教学目标：

在结束本次学习课程后，学员可以：

描述新经济模式下的管理发展趋势，理解影响力=组织的生命力的深刻内涵；

识别从个人贡献者走向团队管理者——经营者的六个发展阶段，以及各阶段的领导能力要素；

通过测评了解个人的影响力类型，为掌握沟通影响五大技术打下扎实的基础；

记忆、理解、分析、体验管理沟通和影响力的五大技术：波长技术、询问技术、理解技术、处理冲突技术、达成一致技术，全面提升基于这五项技术的沟通影响力；

制定课后行动计划，指导工作实践，促进行为改变和绩效提升。

## 三、 教学形式及时间分配：

讲师讲解示范 35%，学员现场演练 30%，学员讨论 25%，讲师点评反馈 10%。

## 四、 授课对象：（建议每期 36 人以内）及课时

中、高层管理团队，课时：12 小时。

## 五、 参训典范客户：平安集团、百年人寿、中国移动、上汽南汽集团、士卓曼集团等。

## 课程参考大纲

单元/时 长	课程模块 (一级大纲)	教学纲要 (二/三级大纲)	教学传递策略 (主要教学方式)
单元一 ( 1.5H )	认知新经济模式下的管理沟通与影响力	1、新经济模式下组织发展的八大趋势 2、影响力=组织的生命力 3、领导者通过沟通去影响他人，从而实现组织的发展  工具：乔哈里窗  练习：领导者在日常管理中，有哪些影响他人的工作界面？实现有效沟通的行为有哪些？	1、知识讲解 2、模型解析 3、小组讨论 4、测试解读

		<p>4、从管理走向经营者的能力总览及提升路径 工具：领导梯队模型（重点解析第二、第三阶梯）</p> <p>5、跨组织协作沟通的障碍，严重影响业务效能</p> <p>6、测试及解读：影响力问卷测试</p> <p>7、如何与对方的思路同频？</p> <p>7.1、澄清关于沟通影响力的七个事实</p> <p>7.2、认知大脑结构对于沟通影响力的影响</p> <p>7.3、运用科学规律，避免“情绪劫持”</p> <p>单元小结</p>	4、效果检测
单元二 (2H)	提升沟通影响力的 第一套技术：波长 技术 ( Wavelength skills)	<p>1、波长技术的五个核心技能</p> <p>1.1、营造良好沟通氛围的技术 工具：快速识别对方行为风格类型 练习：快速、精准营造沟通氛围</p> <p>1.2、有意识的使用身体语言的技术 体验：识别微表情的关键技巧 练习：使用肢体语言表达特定意图</p> <p>1.3、恰当运用术语，表达需要“转译” 练习：我计划避免使用的术语</p> <p>1.4、坦诚表达自己的感受 练习：如何让对方感受到表达者的真诚？</p> <p>1.5、观察对方举止的时候保持头脑开放 工具：facts-feeling-focus 练习：归类清单</p> <p>2、波长技术综合练习：三人练习，一人扮演观察员</p> <p>单元小结</p>	<p>1、讲师讲解</p> <p>2、小组练习并发表</p> <p>3、两两练习</p> <p>4、三人练习</p> <p>5、案例研讨</p> <p>6、效果检测</p>
单元三 (2H)	提升沟通影响力的 第二套技术：询问 技术 ( Questioning skills)	<p>1、探寻对方观点的技术</p> <p>1.1、开放式问题 VS 封闭式问题 两两练习：如何将封闭式提问转为开放式提问</p> <p>1.2、封闭式提问的实用情境</p> <p>1.3、过去式问题 VS 未来式问题</p> <p>1.4、引导启发式询问的技术</p>	<p>1、讲师讲解</p> <p>2、案例研讨</p> <p>3、卡片练习</p> <p>4、三人练习</p> <p>5、视频案例</p>

		<p>工具：假如式提问框架</p> <p>练习：假如式提问的练习</p> <p>2、一次只提一个问题</p> <p>3、巧妙提供建议的技巧</p> <p>4、永远不要使用反问句和“为什么“</p> <p>5、询问技术综合练习：三人练习，一人扮演观察员</p> <p>单元小结</p>	
单元四 (2H)	提升沟通影响力的 第三套技术：理解 技术 ( Understanding skills)	<p>1、聆听技术</p> <p>1.1、聆听的四个层次</p> <p>工具：结构化聆听框架</p> <p>视频案例及练习</p> <p>1.2、聆听信息后、作答之前的四个阶段</p> <p>1.3、练习：不合格的聆听者都会有哪些表现？</p> <p>2、回放技术</p> <p>2.1、回放的关键技巧：复述和引申</p> <p>练习：回放对方的陈述</p> <p>3、理解技术综合练习：三人练习，一人扮演观察员</p> <p>单元小结</p>	<p>1、讲师讲解</p> <p>2、小组练习并发表</p> <p>3、个人练习</p> <p>4、两两练习</p> <p>5、视频案例</p> <p>6、三人练习</p> <p>7、效果检测</p>
单元五 ( 1.5H )	提升沟通影响力的 第四套技术：处理 冲突 ( Conflict handling skills)	<p>1、冲突因何而来？</p> <p>2、处理冲突第一步：找出异议</p> <p>3、处理冲突第二步：探寻根源</p> <p>4、建设性的表达自己的反对意见</p> <p>5、五种异议处理的方法</p> <p>单元小结</p>	<p>1、讲师讲解</p> <p>2、小组练习并发表</p> <p>3、案例研讨</p> <p>4、效果检测</p>
单元六 ( 1.5H )	提升沟通影响力的 第五套技术：达成 一致 ( Argeement skills)	<p>1、厘清想要和需要，挖掘对方想要背后的需求</p> <p>2、用提供建议的方式分析利益</p> <p>3、一次只说一个原因，步步为赢</p> <p>4、影响练习</p> <p>4.1、先完成测验</p> <p>4.2、选择一个有分歧的主题进行练习</p> <p>4.3、处理冲突——达成一致</p>	<p>1、讲师讲解</p> <p>2、小组练习并发表</p> <p>3、个人练习</p> <p>4、三人练习</p> <p>5、案例研讨</p> <p>6、收获分享</p>

		4.4、学员分享 单元小结	
单元七 (1H)	制定个人影响力行 动计划 (Action Plan)	1、填写影响力目标清单 2、勾选影响技巧清单 3、制定影响力行动计划 课程回顾与总结	1、引导 2、个人练习 3、总结



《管理沟通与影响技术》教学现场